# LE CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

## PLAN D'ACTION 2011-2012

La gestion par résultats

Québec

La présente publication a été rédigée par
le Centre de conservation du Québec
Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

Révision linguistique :
Dominique Anthony

Dépôt légal - 2011 Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-63514-7
© Gouvernement du Québec, 2011

# MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Au cours des deux dernières années, le Centre de conservation du Québec a vécu le départ à la retraite de six spécialistes de la restauration qui cumulaient plus de 200 années d'expérience. Cette situation se répétera au cours des prochains mois alors que plusieurs autres personnes auront atteint ou dépassé les conditions d'admissibilité pour accéder à la retraite.

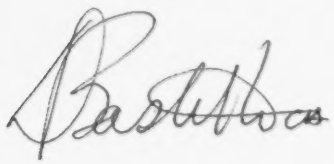
Dans ce contexte, le plan d'action 2011- 2012 visera la consolidation de l'expertise, la formation de la relève, et la mise en place d'activités de transfert d'expertise dans un contexte budgétaire exigeant la réduction des dépenses de fonctionnement.

Le renforcement de l'équipe de spécialistes de la restauration et de la conservation du patrimoine constitue un objectif prioritaire du Centre de conservation. Le départ à la retraite de certains au cours des prochaines années fragilise cet objectif puisqu'il s'agit de ressources rares et formées à l'extérieur du Québec. Le Centre doit donc faire preuve d'originalité dans la recherche de solutions afin de maintenir une masse critique de spécialistes de la restauration et de la conservation dans ses divers ateliers et de former la relève tout en développant sa capacité de répondre aux besoins croissants de ses clients.

Cette problématique se vit, d'une part, dans un contexte où le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine a reconnu dans son Plan stratégique 2008- 2011 que le patrimoine culturel «transmet les valeurs de cette société de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement». Le Centre de conservation joue un rôle de premier plan pour assurer le caractère durable du patrimoine, mais il ne peut jouer ce rôle moteur que s'il a les coudées franches pour se positionner et offrir ses services de restauration et d'expertise à l'égard des diverses clientèles qui sont de plus en plus nombreuses et variées. D'autre part, le Centre a amorcé un déploiement de ses activités auprès des municipalités et expérimente une variété de services répondant à leurs besoins. De plus, il est en mesure d'offrir des services- conseils et des services de restauration pour des composantes architecturales ainsi que pour l'art public.

Le Centre peut aussi diagnostiquer, par l'analyse des immeubles et des systèmes (climatisation, sécurité, espaces, conduites, etc.), les conditions de préservation des collections qui y sont logées. Le déploiement de ces services est toutefois assujetti aux ressources professionnelles disponibles.

Enfin, l'amélioration continue des services est au cœur des objectifs poursuivis par le Centre de conservation. D'une part, le Centre est à renouveler complètement son site WEB en le rendant plus dynamique et en enrichissant son contenu pour rejoindre davantage ses clientèles, et, d'autre part et grâce à l'appui financier du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, des espaces de travail additionnels seront construits pour la prise en charge des travaux sur les œuvres de grandes dimensions dans des conditions respectueuses de la santé et de la sécurité du personnel. C'est grâce aux efforts de l'équipe du Centre que des centaines d'objets et d'œuvres d'art verront leur pérennité garantie pour les générations futures.



# TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC ..... 6

1.1 Historique ..... 6

1.2 Organisation ..... 6

1.3 Mission ..... 6

1.4 Enjeux ..... 6

2. CLIENTÈLE ..... 7

3. SERVICES ..... 7

3.1 Restauration ..... 7

3.2. Expertise- conseil ..... 8

4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ..... 8

4.1 Maintenir un niveau de qualité des services offerts conforme aux normes internationales ..... 8

4.2 Maintenir un environnement de travail satisfaisant pour le personnel, qui favorise le développement et l'utilisation du plein potentiel des personnes dans un contexte de préparation de la relève chez les restaurateurs, et une standardisation des pratiques, notamment interateliers et entre les ateliers et l'administration ..... 9

4.3 Élargir la portée des services à un plus grand nombre d'utilisateurs dans une perspective de développement durable ..... 9

4.4 Élaborer et mettre en œuvre des mesures d'amélioration du rendement de production des services du CCQ ..... 9

4.5 Modifications aux indicateurs ..... 9

4.6 Coût de revient ..... 10

5. PLAN D'ACTION 2011- 2012 ..... 11

6. OBJECTIFS DE PRODUCTION ..... 12

7. SERVICES FACTURÉS ..... 14

8. RESSOURCES HUMAINES ..... 14

9. RESSOURCES FINANCIÈRES ..... 15

10. FACTEURS DE CONTINGENCE ..... 17

ANNEXE 1 ..... 18

ANNEXE 2 ..... 18

ANNEXE 3 ..... 19

ANNEXE 4 ..... 20

ORGANIGRAMME ..... 20

# 1. PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONSERVATION DU QUÉBEC

## 1.1 Historique

Le Centre de conservation du Québec a été créé le 1er avril 1979 à partir de ressources rendues disponibles à la suite de la fermeture du Laboratoire régional de l'Institut canadien de conservation et par l'ajout de quelques effectifs fournis par l'ancienne Direction générale du patrimoine et le Musée du Québec. Le Centre relevait, jusqu'à sa transformation en unité autonome de service en 1995, d'une direction générale du ministère de la Culture et des Communications. La signature d'une convention de performance et d'imputabilité avec la ministre de la Culture et des Communications lui a conféré en novembre 2002, le statut d'agence gouvernementale au sein du Ministère, conformément à la Loi sur l'administration publique.

## 1.2 Organisation

Le Centre est la seule agence du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Il effectue la quasi-totalité de ses travaux dans un édifice spécifiquement adapté et équipé à cette fin. Il regroupe la plus importante équipe de spécialistes de la conservation-restauration au Québec. Cette formule unique garantit l'utilisation optimale d'une précieuse expertise en plus d'optimiser le rendement des infrastructures coûteuses.

Les travaux de restauration sont effectués par une équipe de 25 spécialistes de la restauration. L'équipe restaure annuellement quelque 300 objets dans ses sept ateliers : archéologie-ethnologie, peinture, sculpture, textile, meuble, œuvres sur papier et métal-pierre. À cette production, s'ajoute le travail d'expertise-conseil et de diffusion auquel l'équipe prête son concours. L'équipe de restauratrices et restaurateurs bénéficie des services d'un atelier de documentation photographique.

## 1.3 Mission

La mission du Centre de conservation consiste à :

- fournir des services professionnels de restauration et d'expertise ;
- sensibiliser les institutions muséales, archivistiques et autres, à l'importance de la conservation préventive ;
- encourager le développement de la connaissance, des compétences et des aménagements nécessaires à la meilleure conservation du patrimoine mobilier.

Un comité consultatif composé de sept personnes, qui représentent les diverses clientèles du Centre, lui apporte conseils et soutien en ce qui a trait aux attentes par rapport aux produits et services livrés par l'institution. Il peut donner son avis relativement aux objectifs, aux cibles de résultats ainsi qu'aux indicateurs de performance énoncés dans le plan d'action annuel. Ce comité se réunit deux fois par année.

## 1.4 Enjeux

En 2011-2012, le Centre continuera d'apporter sa contribution à la mise en valeur des collections muséales en restaurant des pièces majeures et exécutera plusieurs travaux selon la disponibilité des ressources. Il agira également comme partenaire du Ministère dans la mise en œuvre du Fonds du patrimoine culturel québécois pour le volet de la conservation des œuvres d'art intégrées à l'architecture et à l'environnement, ainsi que pour le volet touchant au renouvellement des expositions permanentes entre autres.

Les objectifs de production du Centre sont directement liés aux ressources qui lui sont accordées par le Ministère. En juin 2006, une décision gouvernementale est venue annuler les marges de manœuvre en matière d'embauche du personnel dont bénéficiait le Centre. Le Centre doit ainsi participer avec le Ministère au respect de l'objectif de réduction de l'effectif de la fonction publique. Ces obligations affectent sa capacité à répondre

aux demandes de services en ce qui a trait aux services facturés et l'obligent à recourir à des ressources d'appoint par le biais de contrats avec des spécialistes privés.

## 2. CLIENTÈLE

La clientèle du Centre de conservation se compose de divers organismes soutenus par le Ministère pour leur fonctionnement : les gestionnaires des collections d'État incluant les importantes collections d'archéologie du Ministère, les institutions muséales reconnues et subventionnées, Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) ainsi que le Regroupement des services d'archives privées agréés du Québec (RSAPAQ).

Elle comprend également les institutions muséales reconnues, mais non subventionnées par le Ministère, les propriétaires de biens classés en vertu de la Loi sur les biens culturels, les organismes publics engagés dans la préservation du patrimoine tels les municipalités, les universités, les organismes à but non lucratif comme les fabriques de paroisses, mais aussi les particuliers et les entreprises.

Le Centre a élaboré une offre de services spécialisés à l'égard des municipalités dans une perspective où celles-ci peuvent assumer un rôle de plus en plus important dans la préservation du patrimoine, sans toutefois, pour la plupart d'entre elles, en détenir l'expertise. Trois projets-pilotes auprès de municipalités menés en 2010-2011 ont permis de confirmer la pertinence de l'offre de services spécialisés. L'expérience sera renouvelée en 2011-2012 auprès d'autres partenaires du milieu municipal. Le Centre compte également collaborer à la réalisation d'un Guide en patrimoine pour les municipalités, avec la Direction du patrimoine et de la muséologie. De la même manière, le Centre entend développer son offre de services liés aux composantes architecturales en lien avec les responsables ministériels en cette matière pour une plus grande complémentarité des actions auprès des clientèles propriétaires d'immeubles patrimoniaux. Le Centre entend aussi poursuivre ses services d'évaluation des conditions de préservation prévalant dans les immeubles patrimoniaux ou plus récents.

## 3. SERVICES

Le Centre de conservation regroupe désormais ses services à la clientèle selon deux catégories : restauration et expertise. Occasionnellement, un service photographique de documentation et de radiographie est également offert.

Le choix des interventions réalisées par le Centre dépend des priorités avancées par chacune des institutions qui bénéficient de quotas d'heures de service. Ainsi, les musées nationaux, Bibliothèque et Archives nationales du Québec et la Direction du patrimoine et de la muséologie du Ministère établissent, à titre de responsables de la gestion des collections qui leur sont confiées, leurs priorités et déterminent l'utilisation de leurs quotas. Les institutions muséales reconnues et subventionnées disposent, pour leur part, d'un quota global, et c'est le Comité de conservation des biens mobiliers (CCBM) de la Commission des biens culturels qui fournit des avis sur la pertinence des interventions sollicitées. Pour leur part, les centres agréés d'archives privées bénéficient d'un quota utilisé principalement pour des expertises et de la formation.

### 3.1 Restauration

La réalisation des travaux de restauration dans les sept ateliers s'effectue selon les standards reconnus dans la pratique professionnelle en respectant le Code de déontologie et guide du praticien de l'Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels et de l'Association canadienne des restaurateurs professionnels.

En vertu de ce code de déontologie, le Centre s'engage, entre autres, à produire des traitements axés sur l'excellence, à les faire autoriser par le propriétaire de l'œuvre et par l'artiste le cas échéant, à bien documenter ses interventions, à procéder à tous les examens requis, à produire des rapports d'intervention, à faire des traitements réversibles dans le respect de leur intégrité et à informer le propriétaire des soins à prodiguer aux œuvres et aux objets.

### 3.2. Expertise

Les services d'expertise comprennent l'expertise des objets et œuvres d'art, la formation et l'information-sensibilisation.

Les services d'expertise sont offerts pour l'évaluation de l'état des collections, l'établissement de devis de restauration, l'évaluation des conditions et des pratiques de conservation, la construction et l'aménagement d'équipements de conservation et de diffusion de même que pour les interventions en cas de sinistres.

Le Centre encourage le développement de la connaissance, des compétences de même que la création des équipements nécessaires à une meilleure conservation du patrimoine mobilier. Il le fait par divers moyens, notamment la production de documents écrits, audiovisuels et en ligne sur son site Web. Le Centre a développé une précieuse expertise en conservation préventive et en prévention des sinistres.

En matière de conservation préventive, le Centre contribue par des conférences, des ateliers, des stages, des vidéos, et autres, au perfectionnement du personnel qui travaille dans les diverses institutions qu'il dessert. De plus, il participe à la formation universitaire ainsi qu'à la formation continue des archéologues, des muséologues, des archivistes, des historiens d'art ou des artistes. Le Centre reçoit en stage de formation des étudiantes et étudiants inscrits à un programme universitaire offert par une institution reconnue ; les stagiaires ne déboursent pas de frais de stage et ne reçoivent aucune rémunération de la part du Centre.

## 4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le Centre entend mettre en œuvre les orientations stratégiques qui suivent. Ces dernières lui permettent d'assumer pleinement son rôle d'institution nationale ayant à la fois un mandat concret de services et une responsabilité de chef de file dans le domaine de la conservation.

### 4.1 Maintenir un niveau de qualité des services offerts conforme aux normes internationales

Compte tenu notamment de l'importance du patrimoine à conserver et à restaurer, du leadership qu'il doit assumer dans ces domaines, le personnel du Centre est appelé à produire en tout temps des services de qualité exceptionnelle.

## 4.2 Maintenir un environnement de travail satisfaisant pour le personnel, qui favorise le développement et l'utilisation du plein potentiel des personnes dans un contexte de préparation de la relève chez les restaurateurs, et une standardisation des pratiques, notamment interateliers et entre les ateliers et l'administration

Il importe de mettre de l'avant les actions visant l'amélioration du climat de travail, le transfert de connaissances et de compétences entre les restaurateurs, donner l'occasion à la relève de développer ses compétences et ses champs d'expertise intra- atelier et interateliers et poursuivre l'élaboration du procédurier.

## 4.3 Élargir la portée des services à un plus grand nombre d'utilisateurs dans une perspective de développement durable

Les services d'expertise et de restauration financés par l'État sont réservés aux collections d'État, aux institutions muséales reconnues et soutenues au fonctionnement, et aux centres agréés d'archives privées. Par ailleurs, par l'intermédiaire des services facturés, toute institution, entreprise ou citoyen du Québec peut profiter des services du Centre.

## 4.4 Élaborer et mettre en œuvre des mesures d'amélioration du rendement de production des services du CCQ

Les ressources affectées à l'administration sont gérées de façon rigoureuse en assurant toutefois le financement des services incontournables de promotion de l'institution et de sensibilisation de la communauté à la conservation préventive.
Afin de limiter les gestes administratifs, le coût des produits utilisés dans le cadre de la restauration est inclus dans le tarif exigé pour les services facturés.

## 4.5 Modifications aux indicateurs

L'entente de gestion signée en 2002 prévoyait des indicateurs dont certains ont été modifiés pour assurer aux lecteurs une information de qualité plus conforme aux façons de faire.

### 4.5.1 Indicateur retiré : exactitude de l'évaluation des heures

Cet indicateur n'a pas sa raison d'être puisque dans la majorité des cas où les évaluations sont difficiles à estimer, il faut procéder par étape avec le client, ce qui évite des écarts importants. Il arrive également que l'on convienne d'une révision de la proposition si des imprévus majeurs se présentent en cours de traitement.

### 4.5.2 Indicateur modifié ou précisé : pourcentage du temps disponible utilisé pour les services scientifiques

Cet indicateur permet de mesurer, pour chaque atelier, le taux d'utilisation du temps affecté à des tâches scientifiques effectuées au profit de la clientèle. Le reste du temps sert à l'administration pour les achats, le perfectionnement et les services mineurs non comptabilisés.

Formule : nombre d'heures de services professionnels divisé par nombre d'heures travaillées potentielles multiplié par 100.

Des façons de faire plus précises ont été développées pour permettre au Centre de mesurer le temps consacré à des activités non facturées et non subventionnées (quotas). Il est donc possible de rendre compte de façon plus complète des heures qui servent au profit de la clientèle. Ces heures sont ajoutées aux heures facturées et subventionnées pour déterminer le pourcentage productif des ateliers afin d'en faire une meilleure évaluation.

La cible moyenne de production scientifique des ateliers est de 75 %.

## 4.6 Coût de revient

Depuis plusieurs années, les avantages sociaux (part de l'employeur) sont ajoutés sur une base de 20 % de la dépense de traitements. Cette façon de faire garantit une meilleure comparaison avec les tarifs qui sont pratiqués dans les entreprises privées.

PLAN D'ACTION 2011- 2012

| OBJECTIFS | ACTIONS PRÉVUES EN 2011- 2012 | INDICATEURS DE MESURE |
|---|---|---|
| A. Maintenir un niveau de qualité des services offerts conforme aux normes internationales. | 1. Standardiser les rapports d'expertise et de restauration remis aux clients. | 1. Avoir complété la démarche de standardisation des rapports d'expertise et de restauration remis aux clients. |
| B. Maintenir un environnement de travail satisfaisant pour le personnel, qui favorise le développement et l'utilisation du plein potentiel des personnes dans un contexte de préparation de la relève chez les restaurateurs, et une standardisation des pratiques. | 2. Se doter d'une marge de manœuvre pour l'embauche d'effectifs occasionnels. | 2. Avoir obtenu une marge de manœuvre pour l'embauche d'effectifs occasionnels. |
| | 3. Miser sur le perfectionnement du personnel et donner l'occasion à la relève de développer ses compétences et ses champs d'expertise intra-atelier et interateliers. | 3. Avoir réalisé au moins cinq activités de perfectionnement spécialisées en restauration dans un ou plusieurs domaines pour l'ensemble des restaurateurs. |
| | 4. Miser sur les actions visant le transfert de connaissances et de compétences entre les spécialistes de la restauration. | 4. Avoir informé le personnel des formations reçues et avoir réalisé au moins quatre activités de rétroaction de ces formations auprès des autres restaurateurs. |
| | 5. Poursuivre l'élaboration du recueil de procédures, en assurer la diffusion et la formation. | 5. Avoir complété le volet de la gestion des opérations du recueil de procédures et amorcé celui sur la gestion administrative. |
| | 6. Implanter des mesures d'amélioration du climat de travail. | 6.1 Avoir dispensé la formation «Conflits, harcèlement et violence : comment les distinguer et les prévenir». |
| | | 6.2 Avoir dispensé une formation pour apprendre à mieux se connaître et communiquer efficacement avec différents types de personnes. |
| C. Élargir la portée des services à un plus grand nombre d'utilisateurs dans une perspective de développement durable. | 7. Poursuivre l'offre de services ciblée du CCQ en collaboration avec les directions régionales concernées du Ministère. | 7. Avoir inclus des services du CCQ dans six ententes de développement culturel du MCCCF avec des municipalités et une nation autochtone. |
| | 8. Sensibiliser le personnel concerné du Ministère à l'offre de services du CCQ. | 8.1 Avoir participé avec la Direction du patrimoine et de la muséologie à l'élaboration d'un Guide en patrimoine pour les municipalités. |
| | | 8.2 Avoir donné au moins deux |

| OBJECTIFS | ACTIONS PRÉVUES EN 2011- 2012 | INDICATEURS DE MESURE |
|---|---|---|
| | | séances d'information sur les types de services offerts par le CCQ à des groupes d'employés du Ministère. |
| | 9. Jouer un rôle actif dans la mise en œuvre du plan d'action du Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) de la Direction du patrimoine et de la muséologie. | 9. Avoir complété le Glossaire visuel des altérations sur les œuvres d'art et les objets des musées. |
| | 10. Maintenir les efforts pour promouvoir la conservation préventive. | 10.1 Avoir ajouté de nouvelles sections dans le Guide sur la conservation de l'art public.<br>10.2 Avoir dispensé la formation aux artistes d'une région par l'intermédiaire d'un conseil régional de la culture. |
| D. Élaborer et mettre en œuvre des mesures d'amélioration du rendement de production des services du CCQ. | 11. Poursuivre l'aménagement d'une salle de lavage et de douche et le projet de construction d'un atelier annexé au bâtiment pour traiter les œuvres de grandes dimensions. | 11.1 Avoir complété l'aménagement d'une salle de lavage et de douche.<br>11.2 Avoir complété la collaboration avec la SIQ pour les travaux préliminaires à la construction et l'aménagement de l'atelier pour les œuvres de grandes dimensions prévus en 2012. |
| | 12. Mettre à jour le site web du CCQ. | 12. Avoir complété la première phase de la refonte du site web du CCQ. |
| | 13. Mettre en œuvre un projet d'implantation d'une nouvelle application informatique supportant le processus d'affaires du CCQ. | 13. Maintenir les efforts en vue d'obtenir le financement de ce projet afin d'assurer sa mise en œuvre. |

## 6. OBJECTIFS DE PRODUCTION

### Répartition de la nature des services scientifiques et techniques

Le Centre entend maintenir pour 2011- 2012 l'objectif de répartition de ses services établi depuis quelques années entre les services scientifiques et la conservation préventive : 70 % des tâches scientifiques et techniques des restauratrices et restaurateurs seront consacrées à la restauration et 30 % à l'expertise (constats d'état, information, sensibilisation et formation dispensée). Cette répartition varie selon les demandes de la clientèle.

### Services financés

Le système des quotas permet un partage équitable des services financés par le Ministère entre les musées d'État, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, les directions du Ministère, les institutions muséales reconnues et subventionnées et les Centres agréés d'archives privées. Il sera maintenu en 2011- 2012, mais la répartition sera modifiée par rapport à l'an dernier : 400 heures seront déplacées des musées privés

subventionnés vers les projets spéciaux. Il s'agit d'un retour à la situation d'avant 2010-2011, alors que ce déplacement était nécessaire pour donner suite aux restaurations découlant des décisions du CCBM.

Cette année encore, la répartition des quotas tiendra compte des heures à consacrer aux projets spéciaux qui profitent à l'ensemble de la clientèle ; 1400 heures seront réservées à la réalisation d'articles, à la refonte du site WEB, à des publications et à l'enrichissement de la base de données Préserv'Art. Ces projets spécifiques mettent à contribution les professionnels des diverses spécialités représentées au Centre et sont l'occasion d'un travail d'équipe créatif, rassembleur et très performant.

| Respect des quotas | Heures planifiées |
|---|---|
| Musée national des beaux-arts du Québec | 2 400 |
| Musée de la civilisation | 2 200 |
| Musée d'art contemporain de Montréal | 1 250 |
| Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine | 2 300 |
| **Sous-total** | **8 150** |
| Musées privés subventionnés | 4 400 |
| Bibliothèque et Archives nationales du Québec | 650 |
| Centres agréés d'archives privées | 450 |
| OBNL privés | 1 550 |
| Projets spéciaux : Préserv'Art | 800 |
| Publications | 600 |
| **Sous-total** | **8 450** |
| **TOTAL** | **16 600** |

## 7. SERVICES FACTURÉS

Le Centre de conservation permet aux clientèles non desservies par le système de quotas de bénéficier de ses services spécialisés sur la base de coûts raisonnables.

La grille tarifaire est établie à partir du coût marginal en tenant compte des frais variables : les salaires, les avantages sociaux, les produits utilisés et le soutien administratif. Le Centre voit cependant à ne pas exercer de concurrence déloyale en fixant des tarifs comparables à ceux affichés par les spécialistes privés. Les tarifs ont été haussés au 1er avril 2011 à :

- 54 $/l'heure pour les organismes à but non lucratif (OBNL) privés (53 $ en 2010-2011)
- 66 $/l'heure pour les organismes publics (65 $ en 2010-2011)
- 84 $/l'heure pour les entreprises privées et les individus (82 $ en 2010-2011)

Dans la catégorie des OBNL privés se trouvent les organismes communautaires, les sociétés d'histoire, les fabriques de paroisses, les communautés religieuses, les musées privés et les centres agréés d'archives privées. La catégorie des organismes publics comprend notamment les municipalités, les établissements d'enseignement publics, le réseau de la santé et des services sociaux, les ministères et les sociétés d'État. Enfin, les entreprises publiques et privées à but lucratif ainsi que les personnes à titre privé font partie de la catégorie des entreprises privées et individus.

Sauf pour un avis ou une évaluation sommaire sans déplacement, tous les services, y compris les services d'expertise requis par les clientèles ci-haut identifiées sont facturés. Compte tenu des contrats déjà signés, de la disponibilité à l'embauche du personnel spécialisé, des résultats des deux exercices précédents et des activités qui seront mises en œuvre pour consolider l'expertise, le Centre maintient son objectif de production de 12 000 heures pour les services facturés en 2011-2012. Si cela est nécessaire, le Centre embauchera des spécialistes à contrat.

## 8. RESSOURCES HUMAINES

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine reçoit du Conseil du trésor une limite maximale d'effectifs à ne pas dépasser. Les contrôles s'exercent sur le nombre d'effectifs permanents et sur le total des ETC (équivalent temps complet) incluant le personnel occasionnel. Le Ministère a convenu avec le Centre que l'effectif serait limité 33,8 ETC (dont 30 ETC permanents et 3,8 ETC occasionnels).

Au début de l'exercice financier 2011-2012, le Centre compte sur une équipe permanente de 30 personnes composée d'un directeur général, d'une directrice du développement des services, de 24 restauratrices et restaurateurs, d'un photographe et de trois employées de soutien administratif. Chaque année, des personnes occasionnelles se joignent à l'équipe pour assurer notamment les services facturés (voir l'organigramme à l'annexe 4). Quelques spécialistes devront aussi être embauchés à contrat afin d'assurer la livraison des services facturés dans les délais.

En prévision des départs à la retraite, une liste de déclaration d'aptitudes pour l'ensemble des ateliers avait été établie en 2009-2010 et il a été nécessaire d'en constituer une nouvelle en juin 2010. Un certain nombre de spécialistes figurant dans ces listes seront embauchés à titre d'occasionnels ou de contractuels en 2011-2012.

## 9. RESSOURCES FINANCIÈRES

### Coût moyen des heures scientifiques

Le Centre dispose de crédits votés de l'ordre de 2 425,0 k$ en 2011-2012 octroyés par le Ministère, qui fournit également pour 80 k$ de services d'aide en matière de services juridiques, de communications, de ressources humaines, financières, matérielles et informatiques, alors que le Ministère reçoit du Centre des services de gardiennage pour la réserve et le laboratoire d'archéologie pour une valeur de 14 K$. Les coûts des bénéfices marginaux sont estimés à 20 % des traitements (1 432,2 $), soit 286,4 k$.
Le budget 2011-2012 alloué au Centre est établi à 2 491,0 k$, auquel on ajoute les bénéfices marginaux estimés (286,4 k$) pour un budget global de 2 777,4 k$. Compte tenu de l'engagement pris pour les heures scientifiques qui seront réalisées, soit 16 600 heures, le coût de revient horaire est établi à 167,31 $.

En ce qui concerne les services facturés, des coûts de 800 k$ sont estimés. Les bénéfices marginaux estimés (110 k$) sont calculés sur une base de 20 % de la rémunération (550 k$). Compte tenu des heures facturées prévues (12 000 heures), le coût de revient horaire est établi à 75,83 $.

Le coût de revient horaire moyen des heures scientifiques qui sont planifiées pour réaliser le travail est donc de 128,93 $ (3 687,4 k$ ÷ 28 600 heures).

| | Coûts (milliers $) | Heures | Coûts de revient $/heure |
|---|---|---|---|
| Services subventionnés | 2 491,0 | | |
| Bénéfices marginaux estimés | 286,4 | 16 600 | 167,31$ |
| Coût de revient des services financés | 2 777,4 | | |
| Services facturés | 800,0 | | |
| Bénéfices marginaux estimés | 110,0 | 12 000 | 75,83 $ |
| Coût de revient des services facturés | 910,0 | | |
| Coût de revient moyen | 3 687,4 | 28 600 | 128,93 $ |

### Compte à fin déterminée

Le décret 1598-97 a créé le 12 février 1997 un compte à fin déterminée pour le financement de certaines activités du Centre. Ce mécanisme permet au Centre d'utiliser les entrées d'argent liées aux services facturés pour le paiement des frais reliés à ces services. Les surplus s'accumulent et peuvent être reportés sur plus d'un exercice financier.

Au 31 mars 2011, le solde du compte était de 894,1 k$. Les encaissements prévus pour 2011-2012 sont de l'ordre de 900 k$ alors que les déboursés (paiements) sont de l'ordre de 800 k$, auxquels une compression de 400,0 k$ s'ajoutera, ce qui devrait conduire à un solde positif de 594,1 k$ à la fin du présent exercice. Toutefois, certains investissements devront être faits au cours de la période en vue de l'aménagement de locaux additionnels ou le remplacement d'un véhicule requis pour la réalisation de services facturés et ils seront prélevés sur ce compte.

## DONNÉES FINANCIÈRES (SOMMAIRE) EXERCICE 2011- 2012
## COÛTS DES RESSOURCES AUX FINS DU CALCUL DU PRIX DE REVIENT

| SERVICES FINANCÉS | | (milliers $) |
|---|---|---|
| MCCCF programme 1 élément 2 Centre de conservation du Québec | | |
| • Traitements | | 1 434,2 |
| • Loyer | | 730,0 |
| • Fournitures | | 265,0 |
| • Immobilisations | | 35,8 |
| • Amortissement | | (40,0) |
| Crédits votés | | 2 425,0 |
| MCCCF programme 1 élément 1 | | - |
| • Soutien offert au Centre | | 80,0 |
| • Gardiennage de la collection archéologique assumé par le Centre | | (14,0) |
| Dépenses assumées par le MCCCF pour le Centre | | 66,0 |
| Budget des services financés | A | 2 491,0 |
| **SERVICES FACTURÉS** | | |
| Revenus anticipés au fonds consolidé | | |
| • Organismes autres que budgétaires | | 150,0 |
| • Partenaires (secteur privé) | | 200,0 |
| • Entreprises du gouvernement | | 150,0 |
| • Divers (Fonds du patrimoine religieux) | | 400,0 |
| Total des revenus | | 900,0 |
| **DÉPENSES ASSUMÉES PAR L'INTERMÉDIAIRE DU COMPTE À FIN DÉTERMINÉE *** | | |
| • Rémunération | | 550,0 |
| • Fonctionnement | | 250,0 |
| Budget des services facturés | B | 800,0 |
| Surplus de caisse anticipé | | 100,0 |
| PART DE L'EMPLOYEUR ESTIMÉE (20 % DES TRAITEMENTS) | | |
| Services financés | C | 286,4 |
| Services facturés | D | 110,0 |
| COÛTS AUX FINS DU CALCUL DU PRIX DE REVIENT A+ B+C+D | | 3 687,4 |
| Prévision pour le compte à fin déterminée | | |
| • Solde au début | | 894,1 |
| • + Rentrées et autres crédits | | 900,0 |
| • - Paiements | | 1 200,0 |
| • = Solde à la fin | | 594,1 |
| EFFECTIFS | | |
| • **ETC permanents (crédits votés)** | | **30,0** |
| • **Total convenu avec le MCCCF (permanents + occasionnels)** | | **33,8** |

* Ces données financières ne constituent pas des états financiers, mais représentent un extrait des opérations du gouvernement du Québec relatif aux activités du Centre relevant du programme 1 du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Elles sont fournies afin de comprendre les calculs de prix de revient des services aux fins de comparaison avec les tarifs facturés. Elles se limitent à certains éléments de ce programme ; aucun actif ni passif n'y est présenté.

## 10. FACTEURS DE CONTINGENCE

La réalisation des objectifs du Centre est tributaire d'un certain nombre de facteurs pouvant influencer la production d'une telle entreprise :

- les absences de personnel dont le remplacement est souvent impossible en raison de leur spécialité ou de la non- disponibilité des ressources financières ou ETC ;
- la fluctuation de la demande ;
- la concentration de la demande dans certains ateliers dont les ressources sont limitées ;
- la difficulté d'évaluer toujours avec précision la durée du travail ;
- la disponibilité limitée des spécialistes, des matériaux, des espaces et des équipements spécialisés.

ANNEXE 1

## INDICATEURS DE PERFORMANCE 2011- 2012

| 1. | RESPECT DES QUOTAS | HEURES PLANIFIÉES |
|---|---|---|
| | Musée national des beaux- arts du Québec | 2 400 |
| | Musée de la civilisation | 2 200 |
| | Musée d'art contemporain de Montréal | 1 250 |
| | Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine | 2 300 |
| | Sous- total | 8 150 |
| | Musées privés subventionnés | 4 400 |
| | Bibliothèque et Archives nationales du Québec | 650 |
| | Centres agréés d'archives privées | 450 |
| | OBNL privés | 1 550 |
| | Projets spéciaux : Préserv'Art | 800 |
| | Publications | 600 |
| | Sous- total | 8 450 |
| | TOTAL | 16 600 |
| 2. | SERVICES FOURNIS À LA CLIENTÈLE | |
| | Services financés par le Ministère | 16 600 |
| | Services facturés et élaboration de projets | 12 000 |
| | TOTAL | 28 600 |
| 3. | COÛTS DE REVIENT HORAIRE DES SERVICES FOURNIS À LA CLIENTÈLE | ($/h) |
| | Services financés par le Ministère | 167,31 $/h |
| | Services facturés (coût marginal) | 75,83 $/h |
| | Coût de revient global | 128,93 $/h |
| 4 | TEMPS CONSACRÉ À DES TÂCHES TECHNIQUES ET SCIENTIFIQUES | |
| | Moyenne des ateliers | 75 % |

ANNEXE 2

### Enquête sur la satisfaction des clients

Taux de satisfaction : 99 %

### Gestion des plaintes

Délai de réponse : 10 jours

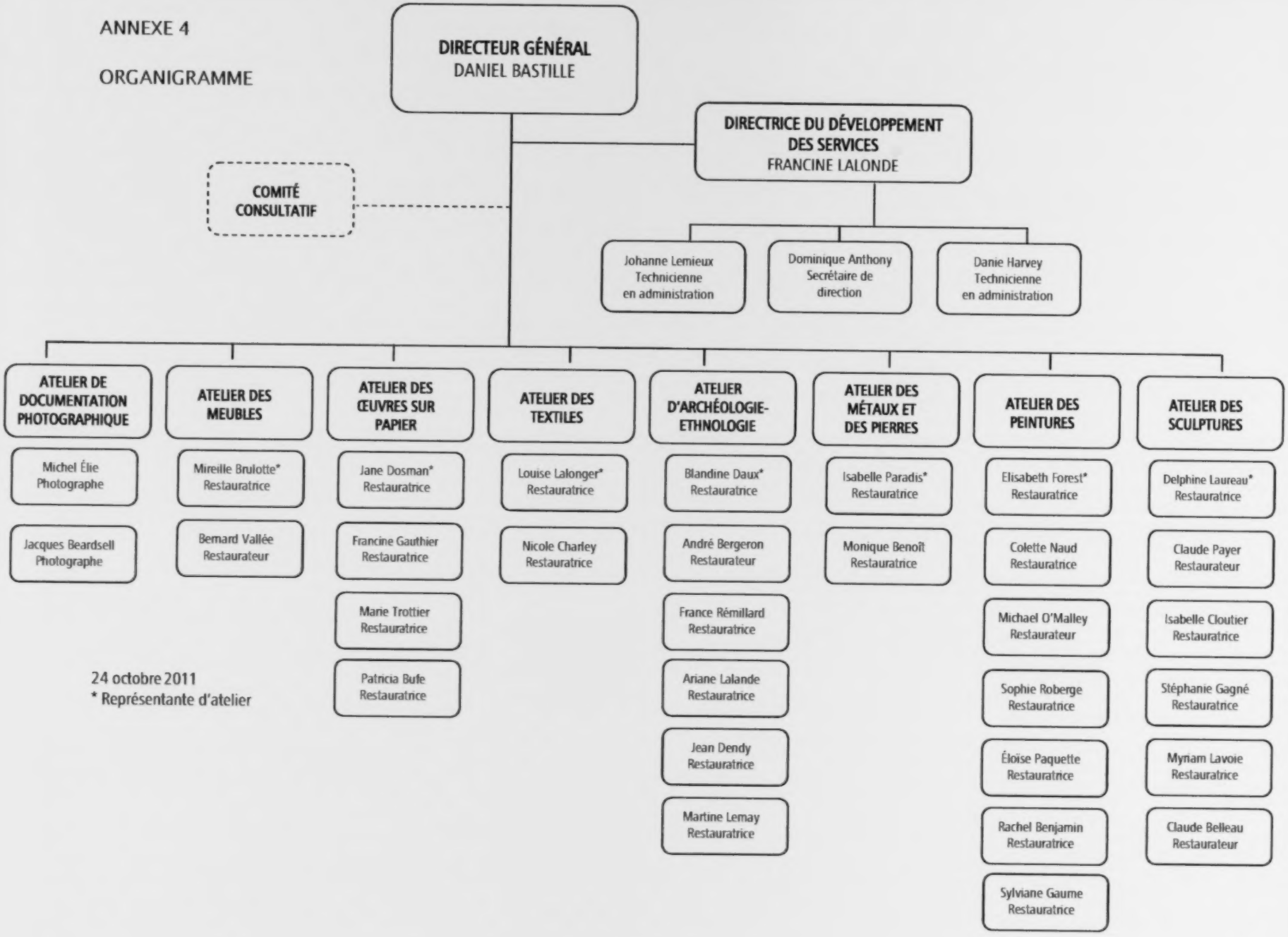
ANNEXE 3

## CCQ - RÉPARTITION DES QUOTAS 2011- 2012

| | ARCHÉO - ETHNO | MÉTAL - PIERRE | MEUBLE | ŒUVRES SUR PAPIER | PEINTURE | SCULPTURE | TEXTILE | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MUSÉE NATIONAL DES BEAUX- ARTS DU QUÉBEC | 50 | 100 | 360 | 460 | 820 | 460 | 150 | 2 400 |
| MUSÉE DE LA CIVILISATION | 500 | 100 | 300 | 350 | 300 | 350 | 300 | 2 200 |
| MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE MONTRÉAL | | 100 | 250 | 100 | 500 | 300 | | 1 250 |
| MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE | 1 500 | 200 | 250 | 50 | 100 | 100 | 100 | 2 300 |
| MUSÉES PRIVÉS SUBVENTIONNÉS | 400 | 100 | 650 | 900 | 1 300 | 600 | 450 | 4 400 |
| BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC | | | | 650 | | | | 650 |
| CENTRES AGRÉÉS D'ARCHIVES PRIVÉES | | | | 450 | | | | 450 |
| OBNL (SERVICES- CONSEILS) | 300 | 200 | 200 | 100 | 200 | 500 | 50 | 1 550 |
| PROJETS SPÉCIAUX | 400 | 100 | 100 | | 100 | 600 | 100 | 1 400 |
| TOTAL | 3 150 | 900 | 2 110 | 3 060 | 3 320 | 2 910 | 1 150 | 16 600 |

ANNEXE 4

ORGANIGRAMME




24 octobre 2011
* Représentante d'atelier